

# TITELTHEMA

---



# Marke braucht Leidenschaft

Mitarbeiter können viel mehr als Personal führen, Maschinen entwickeln und Kaffee kochen. Sie können Marke machen. **Alles, was es dazu braucht, ist eine ehrliche Selbstanalyse des Managements und ein passendes strategisches Konzept.**

## Übersicht

Glossar	20
Buchtipps	21/23
Checkliste	22
Info Messepraxis	23
Interview	24

Text \_ Stephanie Streif

Im Netz ist er als Tut Ench Amun unterwegs. Und Tut Ench Amun ist begeistert von seinem neuen Rasenmäher. »Der kompakte Kasten«, so schreibt er auf Ciao.de, einem der umfangreichsten Einkaufsberater im Netz, »hat es funktionsmäßig faustdick hinter den 40 cm durchmessenden Rotationssicheln.« Er sei wendig, leicht zu handhaben und nahezu unkaputtbar. So viel Leidenschaft können viele Unternehmen nicht einmal für ihre eigenen Produkte aufbringen. Egal, ob es um Rasenmäher, Rentenversicherungen oder Rohrleitungssysteme geht, angeboten werden sie immer wieder über so inhaltsleere Markenwerte wie Qualität, Tradition oder Sicherheit. »Es ist an der Zeit, aufzuwachen«, sagt Karsten Kilian, Markenexperte, Initiator von Markenlexikon.com und Dozent für Marketing an den Fachhochschulen Würzburg und Graz. »Und selbst Mar-

ke zu machen, statt nachzuahmen, was der Markt an standardisierten Inhalten bietet.« Immer mehr Unternehmen, allen voran die Anbieter im B2B-Bereich, stellen fest, dass innovative Produkte längst kein Garant mehr dafür sind, um im globalen Wettstreit und der damit verbundenen »Me-too-Mania« bestehen zu können. Kilian empfiehlt deshalb, die eigene Marke nicht nur nach außen, sondern vor allem auch nach innen zu kommunizieren. Und so die Mitarbeiter über ein strategisches Behavioral Branding zu echten Markenbotschaftern zu machen.

### Klassischer Top-Down-Prozess

Doch mit Marke wissen gerade B2B-Unternehmen häufig noch nicht wirklich etwas anzufangen. Anders als viele B2C-Unternehmen, die Kunden wie Mitarbeiter gleichermaßen an ihrem Markenerlebnis über Botschaften wie »Freude am Fahren« (BMW) teilhaben lassen, wird im B2B-Bereich rein argumentativ verkauft: Statt mit Marke zu berühren, werden Produktvorteile so lange kommuniziert,

bis der Kunde kauft. Oder geht. Auch ein Einkäufer ist nur ein Mensch und für irrationale Markenbotschaften ebenso empfänglich wie die Mutter im Supermarkt, die nach dem pastellfarbenen Joghurtbecher greift. Hinzu kommt, dass gerade B2B-Unternehmen vom Behavioral Branding profitieren können. Dazu Kilian: »In der Regel verfügen sie über deutlich mehr Kontaktmöglichkeiten zu ihren Kunden als B2C-Unternehmen. Ihre Account-Manager, Außendienstler und die Mitarbeiter im Call-Center oder am Messestand prägen maßgeblich die Marke – genauso wie der Chef, der Kunden am Tag der offenen Tür persönlich durch das Unternehmen führt.« Studien hätten immer wieder gezeigt, dass das Markenerlebnis des Kunden maßgeblich von der persönlichen Interaktion mit



> [twitter.com/acquisa](https://twitter.com/acquisa)  
Hier twittert die Redaktion acquisa  
Aktuelles und Wissenswertes aus  
der Marketingwelt.

den Mitarbeitern geprägt wird. So auch das Ergebnis der Umfrage, die im Jahr 2007 unter dem Titel »Behavioral Branding: eine Marke zum Leben erwecken« im »Marketing Journal« erschienen ist: Den Markenerfolg eines Unternehmens machen zu 63,5 Prozent massenmediale Einflüsse aus und zu 31,5 Prozent das markenspezifische Mitarbeiterverhalten. Warum also das Potenzial nicht ausschöpfen? [ ...



**GLOSSAR** Die wichtigsten Begriffe im Überblick.

→ **BEHAVIORAL BRANDING** Unter dem Begriff »Behavioral Branding« werden alle Maßnahmen verstanden, die auf das markenorientierte Verhalten der Mitarbeiter abzielen, um so Aufbau und Pflege der unternehmenseigenen Marken zu unterstützen. »Behavioral Branding« ist keine neue Teildisziplin im Marketing oder der Markenführung, sondern eine Managementkonzeption.

→ **BRAND BEHAVIOR** Der Begriff »Brand Behavior« oder »On-Brand-Behavior« beschreibt lediglich das tatsächliche markenorientierte Mitarbeiterverhalten und nicht das strategische Konzept dahinter.

→ **COPORATE BRANDING** Das Ziel von »Corporate Branding« ist es, über eine Unternehmensmarke den Unternehmenswert zu steigern. Somit ist »Behavioral Branding« die konsequente Weiterentwicklung des »Corporate-Brand-Managements«, das Marke als wichtige Voraussetzung von strategischer Unternehmensführung begriff.

→ **EMPLOYER BRANDING** Um die Bekanntheit eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber zu steigern, braucht es eine Arbeitgebermarke oder »Employer Brand«. Ähnlich wie bei Produktmarken wird damit versucht, eine konkrete Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber im Arbeitsmarkt aktiv und gezielt zu generieren. Und das sowohl zur Akquise neuer Mitarbeiter als auch zur Schaffung von Commitment und Identifikation bereits beschäftigter Mitarbeiter.

→ **INTERNAL BRANDING** »Internal Branding« meint interne Markenführung. Seine Aufgabe ist es, über Markenbegeisterung markenorientiertes Verhalten zu fördern und Mitarbeiter zu begeisterten Markenbotschaftern zu machen. Ohne »Internal Branding« kein »Behavioral Branding«.

Bevor das Mitarbeiterverhalten jedoch gebranded werden kann, braucht es eine Markenidentität. Die Suche danach muss vor allem eines – von ganz oben gewollt werden. Markenführung ist ein klassischer Top-Down-Prozess, der auf höchster Ebene angestoßen und über die Führungskräfte in das Unternehmen hineingetragen werden muss. Ausgehend vom Management über die Abteilungs- und Bereichsleiter bis hinunter zu den Mitarbeitern. Was sich viele Unternehmen schwer erarbeiten müssen, passiert andernorts von allein: »Gerade erfolgreiche kleine und inhabergeführte Betriebe verfügen über eine gewachsene Unternehmens- und Führungskultur«, so Achim Burkhardt, Geschäftsführer des strategischen Markenberatungsunternehmens Taikn. »Unternehmen und Marken werden dort intuitiv geführt. Da weiß jeder, weil über Jahre hinweg gelernt, was geht und was nicht geht.« Ein Unternehmen kann sich seine Markenidentität aber auch erarbeiten oder von dem, was ist, ableiten. Gira zum Beispiel, ein Hersteller intelligenter Gebäudetechnik, habe fast ein ganzes Jahr um Inhalte gerungen, erinnert sich Martin Brochhaus, Projektleiter Employer Branding bei Gira. »Unser Sortiment ist mit den Jahren immer größer und komplexer geworden. Irgendwann mussten wir feststellen, dass es aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr länger ausreicht, kurzfristig und situativ zu agieren. Und dass es eine neue Unternehmens- und Führungskultur braucht.« Unter anderem auch, um bei der Suche nach Ingenieuren und Spezialisten weiterhin erfolgreich zu sein.

### Marke ist Reduktion

Ausgehend von einer intensiven Auseinandersetzung mit dem persönlichen Führungsverhalten, machte sich die Geschäftsführung zusammen mit Brochhaus, einem Controller und einem Coach auf die Suche nach dem, was Gira ausmacht. Das sei ein sehr emotionaler Prozess gewesen, so Brochhaus, »in dem wir das, was Gira kennzeichnet, geklärt, zugespißt und verankert haben«. Seither definiert sich die Unternehmenskultur

des Mittelständlers über die vier Werte Verantwortung, Verbindlichkeit, Veränderungswille und Respekt. Jeder Wert wird über zwei Regeln weiter konkretisiert. Regel Nummer eins in Sachen Verbindlichkeit ist zum Beispiel, dass konkrete Vereinbarungen getroffen und eingehalten werden. Regel Nummer zwei, dass Entscheidungen erst diskutiert und dann umgesetzt werden. Auch die Verantwortlichkeiten aller Mitarbeiter wurden definiert, wie die Zufriedenheit der Kunden oder das Handeln im Sinne der Unternehmenskultur. Die Unternehmenswerte und die Verantwortlichkeiten



> [acquisa.de/newsletter](https://www.acquisa.de/newsletter)

Der acquisa-Newsletter informiert Sie regelmäßig über aktuelle Entwicklungen und Trends.

dienen dazu, die Vision und die Mission des Unternehmens zu realisieren. Die Mission besteht aus zwölf Kernaussagen, die in ein lebendes Zielsystem überführt wurden, das jedes Jahr überprüft und fortgeschrieben wird.

Unternehmens- und Markenwerte abzuleiten, braucht Zeit. Vor allem auch deshalb, weil Marke Reduktion bedeutet. Immerhin soll in einem knappen Slogan oder in drei, vier Begriffen alles Wesentliche enthalten sein. Eine brauchbare Methode, um das, was wirklich wichtig ist, zu verdichten, ist es, sein Unternehmen oder seine Marke gedankenspielerisch als eine gesellschaftspolitische Bewegung zu sehen und die Frage zu stellen, wofür diese auf die Straße gehen würde. »Dabei aber immer so dicht wie möglich an der Realität dranbleiben«, rät Burkhardt von Taikn. »Bloß kein Wolkenkuckucksheim aufbauen. So etwas wird heute schnell entlarvt.« Wer bis ins Innerste der Marke vorgegriffen ist, kann anfangen, seine Mitarbeiter in den Prozess des Behavioral Branding einzubinden. Drei Komponenten müssen für ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten erfüllt sein: Erstens: Der Mitarbeiter muss wissen und verstehen, wofür die Marke steht und wie sein Verhalten zur Markenbildung



**»ES IST AN DER ZEIT, AUFZUWACHEN. UND SELBST MARKE ZU MACHEN, STATT NACHZUAHMEN, WAS DER MARKT AN DURCHSTANDARDISIERTEN INHALTEN BIETET.«**

**KARSTEN KILIAN**, Initiator von Markenlexikon.com, Lauda-Königshofen

nennt acht Kriterien, die für die Relevanzmessung entscheidend sind, darunter die Anzahl der Kontaktpunkte sowie die Intensität und Häufigkeit der Interaktion mit Kunden.

**So konkret wie möglich**

Frank Hüttemann, Geschäftsführer der auf Markenführung im Mittelstand spezialisierten Agentur PSV Marketing, rät für das weitere Vorgehen zu konsequentem Abfragen, offenem Feedback und vor allem zu konkreter Kommu-

nikation: »In vielen Unternehmen glaubt man nach wie vor, man könne mit Corporate-Identity-Regelwerken, Wording-Katalogen oder durch DIN-ISO-Normen geprägte Unternehmensleitlinien im gesamten Unternehmen ein einheitliches Verständnis für strategische und kulturelle Ziele schaffen. Das ist ein Irrglaube.« Der Mann an der Stanze spreche nun mal eine andere Sprache als der Vertriebsmitarbeiter. »Doch wenn ich meine Mitarbeiter davon überzeugen will, dass meine Marke für Innovation steht, sollte ich mir [...]

beiträgt. Zweitens: Er muss auch ein Commitment, also eine Verpflichtung, der Marke gegenüber einnehmen. Drittens: Er braucht die Fähigkeiten – sowohl physisch als auch psychisch –, um die Markenwerte in der Interaktion mit einem Kunden vermitteln zu können. Das strategische Vorgehen ist klar, nur wie umsetzen? Schließlich muss der Außendienstler anders instruiert werden als der Buchhalter, denn ihre Relevanz als Markenbotschafter ist nicht die gleiche. Torsten Tomczak, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre sowie Direktor der Forschungsstelle für Customer Insight an der Universität St. Gallen,

**BUCHTIPP** Weiterführende Literatur zum Thema.

→ **BEHAVIORAL BRANDING – WIE MITARBEITERVERHALTEN DIE MARKE STÄRKT**

T. Tomczak/F.-R. Esch/J. Kernstock/A. Herrmann (Hrsg.), Verlag Gabler, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage 2009, 74,95 Euro, 486 Seiten, ISBN 978-3-8349-1745-4

Die Autoren arbeiten sich regelrecht am Thema ab, beleuchten sowohl die Theorie als auch die Praxis. Und das umfassend: Ausgangspunkt ist die Idee hinter dem Begriff »Behavioral Branding«. Der Mitarbeiter ist einer der wichtigsten Kanäle, über die das Unternehmen mit seinen Kunden kommuniziert. Darum stärken Mitarbeiter, die im Sinne der Marke handeln, diese nachhaltig. Allerdings, so die Meinung der Autoren, noch viel zu selten. Mitgeliefert werden Methoden zur Analyse von Schwachstellen sowie strategische Konzepte.



**»DOCH WENN ICH MEINE MITARBEITER DAVON ÜBERZEUGEN WILL, DASS MEINE MARKE FÜR INNOVATION STEHT, DANN SOLLTE ICH MIR SCHON DIE MÜHE MACHEN, DEN BEGRIFF INNOVATION AUCH ZU KONKRETISIEREN.«**

**FRANK HÜTTEMANN**, Geschäftsführer PSV Marketing, Siegen

schon die Mühe machen, den Begriff Innovation auch zu konkretisieren.« Zum Beispiel: Das im sauerländischen Schmalleben sitzende Unternehmen Transfluid Maschinenbau definiert sich heute über den Leitsatz »Die Lösung für Rohre«. Will heißen: Viele versprechen Lösungen, wir sind die

Lösung. Ein Leistungsversprechen, das Transfluid nicht nur seinen Kunden gibt, sondern auch bei seinen Mitarbeitern einfordert.

Dazu Hüttemann, der zusammen mit seinen Mitarbeitern das Behavioral Branding für Transfluid entwickelt hat: »Um den Mitarbeitern in der Fertigung die neue Haltung zu verdeutlichen, haben wir Spielregeln entwickelt, die die wichtigsten Anforderungen an den Lösungshersteller zusammenfassen. Diese Spielregeln wurden im Rahmen eines feierlichen Markengipfels auf hochwertigen Aluminiumkarten

überreicht und von jedem Mitarbeiter unterschrieben.«

### **Oberster Markenbotschafter**

Instrumente, die markenkonformes Mitarbeiterverhalten unterstützen können, gibt es viele (siehe auch Checkliste). Um ihre Markenbotschaft intern zu verbreiten, setzen viele Unternehmen auf die mediale Kommunikation. »Auf diese Weise werden Botschaften aber noch lange nicht verinnerlicht«, sagt Wolf Reiner Kriegler, Geschäftsführer der Deutschen Employer Branding

## **→ CHECKLISTE INSTRUMENTE FÜR EIN MARKENGERECHTES MITARBEITERVERHALTEN**

**Tools und Instrumente, die ein markengerechtes Mitarbeiterverhalten fördern und unterstützen, gibt es viele. Wichtig ist, sie gezielt einzusetzen. Ein Überblick über die wichtigsten Tools.**

→ **Management.** Ohne Management kein Behavioral Branding: Und das nicht nur, weil es den Prozess anstößt und inhaltlich sowie organisatorisch verantwortet, sondern weil die Unternehmensführung immer auch als interner und externer Markenbotschafter fungiert.

→ **Dialogbilder.** Dialogbilder sind ein Instrument der internen Kommunikation, das Mitarbeitern ermöglicht, unternehmensinterne Prozesse zu verstehen, indem sie die Bilder in der Gruppe interpretieren oder diskutieren.

→ **Markenwelten.** Markenwelten sind Orte des Begreifens, der Verehrung und des Begehrens. Erlebniszentren also, in denen die Marke inszeniert und mit allen Sinnen wahrgenommen werden kann. Bestes Beispiel: Die Autostadt von VW.

→ **Markenspiele und –Wettbewerbe.** Egal, ob Lern- oder Rollenspiele – über sie lassen sich Markenbotschaften originell vermitteln. Wissen und Fähigkeiten können mit dem richtigen Spiel vertieft, eingeübt und wiederholt werden.

→ **Storytelling.** Wer hört nicht gerne Geschichten, die berühren: Storytelling ist darum ein bewährtes Mittel, um das Markenverständnis der Mitarbeiter zu schärfen. Markenstories offenbaren, welche Werte in einem Unternehmen von Relevanz sind und wie die Werte innerhalb des Unternehmens angewendet und umgesetzt werden können.

→ **Markenschulung und –Workshops.** Über Trainings lassen sich Markenwerte transportieren, die Bedeutung der Markenimplementierung aufzeigen und konkrete Handlungsempfehlungen für die alltägliche Arbeit geben. Wichtig dabei ist, die Inhalte so unterhaltsam wie möglich zu vermitteln.

→ **Empowerment.** Unter Empowerment versteht man die Ausdehnung von Handlungsspielräumen der Mitarbeiter. Möglich ist, ihnen für konkrete Situationen vor allem im Kundenkontakt verschiedene Handlungsoptionen anzubieten. Oder sie so zu motivieren, dass sie eigeninitiativ Lösungen entwickeln.

→ **Anreiz- und Belohnsysteme.** Markenkonsistentes Verhalten kann sich auch in den Anreiz- und Belohnsystemen der Mitarbeiter widerspiegeln. Soll Brand Behavior dauerhaft implementiert werden, müssen auch die entsprechenden Anreizstrukturen geschaffen werden.

Quelle: Tim Oliver Brexendorf/Torsten Tomczak/Joachim Kernstock/Sven Henkel/Daniel Wentzel: Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior, in: Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt.

## → INFO **MARKENBILDUNG AUF DER MESSE**

Akademie, kurz Deba. Viel wichtiger seien informelle Kommunikationskanäle, die Meeting-Kultur zum Beispiel. Oder der Flurfunk. Der Nachteil: Diese Kanäle lassen sich schlecht kontrollieren. Storytelling, Rollenspiele, Firmenhymnen und Dialogbilder können ebenfalls Sinn haben – vorausgesetzt, sie wirken, wie sie wirken sollen. Doch das können sie nur, wenn sie gemäß ihrer Wirkungsweise eingesetzt werden. Nicht jeder Mitarbeiter will Rumpelstilzchen nachspielen oder Legosteine verbauen müssen.

Bei dem IT-Beratungsunternehmen Cirquent hat man genau das getan: Cirquent ging aus verschiedenen Unternehmen hervor. Stichwort Change Management: »Aus diesem Verhau sollte eine Monomarkte kreierte werden«, so Thomas Siegner, bei Cirquent zuständig für Markenführung und Kommunikation. Noch bevor Cirquent im Jahr 2008 an den Start ging, wurden die Mitarbeiter auf die neue Unternehmensmarke samt ihrer Markenwerte »ambitioniert, durchdacht, vertrauenswürdig« eingeschworen. Und das nicht nur über das Intranet, sondern in einem eigens dafür eingerichteten Brandlab. Binnen eines

**Direkter als auf der Messe kann ein Kundenkontakt kaum sein. Ob er allerdings auch intensiv genug ist, hängt davon ab, wie potenzielle Kunden die Marke dort erleben. Und dafür sind vor allem die Mitarbeiter am Messestand zuständig.**

»Messen bieten die Chance, Markenwerte direkt spürbar zu machen«, so Kerstin Männer von der Messe Frankfurt. »Ein perfekt inszenierter Stand und Mitarbeiter, die Marke leben, überführt ein Markenversprechen in ein nachhaltiges Erlebnis.« Je früher ein Unternehmen seinen Messeauftritt plant, desto besser. Der Stand, die Atmosphäre dort, das

Mitarbeiterverhalten, das Outfit – alles sollte genauestens aufeinander abgestimmt werden und zur Marke passen. Dazu Männer: »Bietet ein Unternehmen Full-Service an, muss die Betreuung am Stand schnell und reibungslos ablaufen: Stuhl, Kaffee, der richtige Ansprechpartner. Kurz: Dem Kunden darf es in diesem Moment an nichts fehlen. Ohne Briefing geht das nicht.

Im Idealfall haben die Mitarbeiter die Markenbotschaft aber schon längst verinnerlicht. Und müssen nicht extra für die Messe instruiert werden. Denn nur dann kann garantiert werden, dass ihr Verhalten authentisch wirkt.

Markenbegriffe. Um das, was erarbeitet wurde, auch zu konservieren, greifen die Markenmacher von Cirquent auch auf Social Media zurück. »Wir haben einen Corporate-Twitter-Account und ein eigenes Blog, das stärker frequentiert wird als unsere Homepage«, so Siegner. Gerade in Krisenzeiten seien das brauchbare Mittel, um das Branding am Laufen zu halten. Und noch

### **»GERADE IN KRISENZEITEN IST SOCIAL MEDIA EIN MITTEL, UM DAS BRANDING AM LAUFEN ZU HALTEN.«**

**THOMAS SIEGNER**, Kommunikationchef bei Cirquent, München

halben Jahres wurden zwei Drittel der 1.650 Mitarbeiter für jeweils einen Tag durchgeschleust. Dazu Siegner: »Wer in unser Brandlab kam, wurde nicht nur mit Infos über die neue Marke versorgt, sondern sollte sie vor allem auch erleben. Darum erstrahlte die Fabrikhalle, in der das Brandlab stattfand, in den neuen Firmenfarben mit Logo und allem Drum und Dran.«

In einem zweiten Brandlab ging es dann konkret um Behavioral Branding. Dort seien die Mitarbeiter dazu angehalten worden, mit Legosteinen Kundenlösungen nachzubauen und Märchen nachzuspielen – und zwar unter Berücksichtigung der vordefinierten

ein Instrument, das nicht fehlen darf: Das Management. Das muss nicht nur den Prozess des Behavioral Branding in Gang setzen, sondern ist auch der oberste Markenbotschafter. Oder wie Hüttemann von der Agentur PSV Marketing sagt: »Ein Geschäftsführer, der sich die Zeit nimmt, ab und an auch mal den Mitarbeitern in der Fertigung vom neuen großen Deal in Brasilien oder von der Markenbegeisterung der Kunden zu erzählen, kann davon ausgehen, dass seine Angestellten wesentlich motivierter ans Werk gehen.« Als Chef muss man greifbar sein. Und permanent an seiner Ich-Marke arbeiten.

**redaktion@acquisa.de**

• ]



**BUCHTIPP** Weiterführende Literatur zum Thema.

→ **INNEN BEGINNEN – VON DER INTERNEN KOMMUNIKATION ZUM INTERNAL BRANDING**

Karin Krobath/Holger J. Schmid (Hrsg.), Verlag Gabler, 2010, 49,95 Euro, 223 Seiten, ISBN 978-3-8349-1678-5

Innen statt außen beginnen, so das Postulat der Autoren, denn Marken strahlen von innen nach außen. Und nicht umgekehrt. Das Autorenpaar zeigt auf, wie es gelingt, die Marke zum Bezugspunkt aller unternehmerischen Entscheidungen und Aktivitäten innerhalb des Unternehmens zu machen. Neben den Grundlagen zu Internal Branding werden jede Menge Methoden und Tools aufgezeigt – angefangen von Learning Maps über Storytelling bis hin zum Bauen mit Legosteinen. Im letzten Drittel des Buches wird anhand von Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen das Vorgehen konkretisiert. Spannendes Buch, das auch immer wieder die Notwendigkeit von Internal Branding hervorhebt, denn nach Meinung der Autoren können echte Wettbewerbsvorteile nur noch über ein markenorientiertes Mitarbeiterverhalten erzielt werden.